

《個人研究（2013年度～2014年度）》

新興国におけるグローバル・マーケティングの KPI 分析

大 石 芳 裕*

A KPI Analysis of Global Marketing in Emerging Countries

Yoshihiro OISHI

1. 問題の所在

1990年代以降、新興国の市場としての重要性が高まっている。とりわけ、2008年の「リーマン・ショック」後、先進国の低成長が顕著になり、新興国の位置づけが急激に高まった。それまでの新興国は低賃金を活用した先進国向け生産拠点という位置付けが大きかったが、リーマン・ショック以降は成長する国内市場を背景に販売市場としての位置付けが大きくなっている。しかしながら、先進国市場でのマーケティング戦略と新興国でのマーケティング戦略は大きく異なる。そこにグローバル・マーケティングの新展開が見られるのだが、一部の欧米先進国企業は、このような傾向をいち早く察知し、戦略的な対応を図ってきた（例：ネスレ社の PPP：Popularity Positioned Product やヒンドウスタン・ユニリーバのシャクティ・プログラム、GE のリバース・イノベーションなど）。

2010年代に入っても新興国におけるグローバル・マーケティングを巡ってさまざまな研究が行われているが、先進国におけるグローバル・マーケティングと比較すれば新興国におけるグローバル・マーケティングの研究は著しく少ない。中国については欧米先進企業に続いて日本企業も3万社近くが進出しているので、かなりの研究蓄積があるものの他の新興国についての研究蓄積は不十分である。BRICSに限っても、ブラジル、ロシア、インド、南アフリカ共和国におけるグローバル・マーケティングについては十全に分かっていない。他の新興国、たとえばインドネシア、ベトナム、フィリピン、トルコ、ナイジェリア、メキシコなどについての研究はさらに少ない。この間隙を早急に埋める必要がある。

とりわけ筆者の関心は、新興国におけるグローバル・マーケティングに出遅れ、現在もその対応に苦慮している日本企業がいかに新興国で成功できるかという点にある。その観点から、筆者は数多くの現場（新興国）を訪れ、そこで苦勞する実務家にインタビューを続けてきた。そのインタビュー結果と日本の本社でのインタビュー結果その他を併せ、それなりの研究成果も発表してきている。ここ

* 経営学部教授

では、本研究年度である2013～2014年度に絞り、筆者の研究を概観するとともに、新興国におけるグローバル・マーケティングのKPI（Key Performance Index）を明らかにしたい。

2. 先行研究のレビュー

筆者は2009年に『日本企業のグローバル・マーケティング』と『日本企業の国際化』という2冊の編著を刊行したが¹、出版の準備をしたのがリーマン・ショック前であり、それほど強く新興国を意識したわけではなかった。むしろ前者の『日本企業のグローバル・マーケティング』では公文や吉野家、ファーストリテイリングといったサービス産業のグローバル・マーケティングも正当に研究対象とすべきことを意識した。これは後に『グローバル・マーケティングの新展開』に引き継がれる²。後者の『日本企業の国際化』では自動車や電子電機のような国際化で先行する産業ではなく、これから国際化しようとしている食品や素材、保険などに焦点を当てた。この問題意識は現在も持ち続けており、現実にも食品産業や金融保険産業の国際化が近年盛んになっている³。両著とも新興国を強く意識したわけではないものの、日本企業の進出先として新興国が取り上げられるのは当然のことであった。

筆者が新興国を強く意識したのはBOPビジネスを検討する必要に迫られたからである。新興国の多くは一人当たりの国民所得（あるいはGDP）が低く、急成長はしているもののそれだけはずみも大きい。BOPビジネスは、周知のように、C.K. プラハラッドとS.L. ハートの提唱から始まるが⁴、ハモンドらは購買力平価（PPP）で一人当たり年間所得3,000ドル未満をBOPと定義した⁵。これは当時の世界人口の72%に当たる。現在の世界人口約73億人にそのまま当てはめると50億人以上がBOPということになり、この問題を抜きにしてグローバル・マーケティングは語れないということになる。BOPビジネスについては、筆者も2012年にいくつかの研究成果を出したが⁶、多国籍企業学会の中で筆者が中心となって監修・編集した『多国籍企業と新興国市場』がその一つの成果であった⁷。

リーマン・ショック前後に新興国市場分析の一つの枠組を示したのはP. ゲマワットである⁸。ゲマワットは海外市場に進出する際、母国と進出先国における文化（Culture）、制度（Administration）、地理（Geography）、経済（Economy）における距離（distance）から参入のしやすさを検討すべき

1 大石芳裕（2009a, 2009b）。

2 大石芳裕・山口夕妃子編著（2013c）。筆者は、平成25年度（2013年度）経産省「サービス産業国際展開研究会」の座長として、報告書である三菱総合研究所（2014）のとりまとめ役も務めた。

3 食品産業国際化についての最近の研究には、林廣茂（2012）や新井ゆたか（2012）などもある。

4 Prahalad and Hart（2002）, Prahalad（2005）, Hart（2007）, Hart and Christensen（2002）, London and Hart（2011）など。

5 Hammond et al.（2007）。日本の経産省などもこれに倣っている（経産省（2010））。

6 大石芳裕（2012a, 2012b）。2015年には大石芳裕（2015e）も書いている。

7 大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修、多国籍企業学会著（2012）。なお筆者は、平成27年度（2015年度）経産省「収益指向型BOPビジネス推進事業有識者研究会」の座長も務めている。

8 Ghemawat（2007）。

と主張した。「海外市場の近似性」については古典の多国籍企業理論でも触れられてきたことであるが、それを4つに整理し「CAGE分析」と分かりやすく表記したのがゲマワットの功績だろう。彼はまた、海外進出を決定する「ADDING 価値スコアカード」や具体的海外市場戦略の代表例「AAA 戦略」など、分かりやすい枠組を示している。そしてなによりゲマワットが「グローバリゼーション」とか「ボーダレス・ワールド」などを批判し、「依然として国ごとの差異は残っている」と「セミ・グローバリゼーション」を唱えたことが新興国の特徴を浮かび上がらせることになった。

ゲマワットのCAGE分析のうち、とりわけ制度に焦点を当てて「制度のすきま (institutional void)」論を展開したのがT.カナ/K.G.パレブである⁹。カナ/パレブによれば、新興国あるいは発展途上国とは「買い手と売り手を容易に、あるいは効率的に引き合わせて取引させる環境が整っていない」国である。彼らは、そのような制度の整わない領域を「制度のすきま」と呼んだ¹⁰。制度はその国の歴史や政治、社会システム、文化などによって形成され、たやすく変化するものではない。先進国には備わっているこのような制度が新興国には備わっていない。だから、新興国でのビジネスは先進国でのビジネスと大きく異なるのである。

では、そのような「制度のすきま」が存在する新興国でのビジネスはどのようにしたらいいのか。その一つの解がN.ラジュ/J.プラブ/S.アフージャが提唱する「ジュガード・イノベーション (Jugaad Innovation)」である¹¹。「ジュガード・イノベーション」とはヒンディー語で、「革新的な問題解決の方法」とか「独創性と機転から生まれる即席の解決法」という意味である¹²。インドの砂漠地帯にあるラーマクリシュナという村で作られる簡易冷蔵庫「ミティクール (Mitticool)」などがその典型である。「ミティクール」は粘土 (ヒンディー語で Mitti) で作られており、電気を一切使わず、上部に入れた水を側面に染みこませ、蒸発による気化熱を利用して下の食品庫を冷却する。100%自然に還元され、製品ライフサイクルにおける廃棄物もゼロである¹³。しかも価格はわずか50ドルである。

筆者も2013年頃から積極的に新興国についての研究を発表してきた¹⁴。まだまだ研究は途上であるが、今後も継続していきたい。なお、プラハラッドやゲマワット、カナ/パレブ、ラジュ/プラブ/アフージャはいずれもインド人であり、インドの事例が多い。筆者はインドも研究対象に含めてはいるが、現在の主たる関心は日本企業の関心も高い東南アジア諸国である。また、彼らは新興国出身で「制度のすきま」を肌感覚で知っているが、日本人の筆者にはそのような背景はない。したがって、常に新興国の現場へ行って少しでも現場のことを理解しようと努めるしかない。研究は常に現実から出発すべきであり、また最後は現実に戻るべきであると考えている¹⁵。

9 Khanna and Palepu (2010).

10 Khanna and Palepu (2010), p.6, 邦訳、19ページ。

11 Radjiou/Prabhu/Ahuja (2012).

12 Radjiou/Prabhu/Ahuja (2012), p.4, 邦訳、19ページ。

13 Radjiou/Prabhu/Ahuja (2012), p.2, 邦訳、16ページ。

14 大石芳裕 (2013a, 2013b, 2013c, 2014a, 2014b, 2015b, 2015c, 2015d) および大石芳裕・久保田勝美 (2014)。なお、大石芳裕 (2013b) は『MOT 教育の総合的研究』(明治大学社会科学研究所総合研究)は直接的にはMOTを扱っているが、中国やインドの事例も含めている。大石芳裕・久保田勝美 (2014) の久保田勝美氏はフィリピン・ファーストリテイリング社長。

3. 研究の方法

本研究は主として「現場における実査」に力点を置いて行った。つまり、グローバル・マーケティングが実践されている「現場」での観察・インタビュー・意見交換等を中心に行った。なぜならばビジネスの現実には常に流動的であり、定量調査による平均の比較分析だけでは十分にその実態が解明されないからである。筆者も2014年度末中に大手調査会社2社と連携して、それぞれチャネルとブランドに関する定量調査も実施したが、それらはあくまで実態の導入部分把握であったり、定性調査から導き出された疑問の確認であったりしたものである。

グローバル・マーケティングの「現場」といっても、大きく2つの場所がある。一つは本社レベルで「グローバル・マーケティング全体をどのように考えているか、ある国でのマーケティングがグローバル・マーケティング全体の中でどのような位置を占めているか」を明らかにするものである。これは日本国内で行うものである。もう一つは海外現地法人レベルで「グローバル・マーケティングの一部分としてのマーケティングをどのように実践しているか、その国でのマーケティングが他の国のマーケティングとどのように連携しているか」を明らかにするものである。これは直接海外に調査に出かけるしかない。本研究費ならびに他の資金を活用し、海外調査を実施した。

(1) 2013～2014年度の本社レベルにおける主な調査企業

① 2013年度

イトーヨーカ堂、日本コカ・コーラ、インフォブリッジ、中国市場戦略研究所、ハニーズ、森永製菓、東芝、日本サムスン、花王、レクサス

② 2014年度

ハウス食品 HD、公文、資生堂、ダイキン、フェイスブック、フマキラー、良品計画、キッコーマン、Jリーグ

(2) 2013～2014年度の渡航先と主な調査企業・組織

① 2013年度

ラオス：JALUX、サンティクス、JICA、ラオス日本センター

ベトナム：TOTO

トルコ：資生堂、パナソニック、トヨタ自動車、YKK

インドネシア①：JJC (Jakarta Japan Club)、フマキラー、パナソニック、トヨタ自動車

中国：象印マホービン、コマツ、資生堂、立邦塗料（日本ペイント）

インド：インフォブリッジ、東芝、ダイキン、マルチ・スズキ、カシオ

15 大石芳裕 (2015a)、序章の「ソリューション・パス」を参照。

インドネシア②：JETRO、東芝、マンダム、パナソニック、博報堂、ガジヤマダ大学

② 2014年度

ベトナム：日本商工会、YKK、矢崎 EDS、Becamex 東急、エースコック、イオン

インドネシア：ニッポンインドサリ（双日・敷島パン）、花王、ヤマハ発動機、大日本印刷、りそな、
伝統的小売、個人宅訪問

タイ：マンダム、ダイキン、デンソー、喜久屋、サシン経営大学院、中間層夫婦インタビュー

フィリピン：ユニクロ、ファミリーマート、LAZADA、Nestle、ANA、東芝

以下、紙幅の関係もあるので、2013年度のトルコ調査と2014年度のフィリピン調査を現地調査の代表として取り上げる。

4. 2013年度のトルコ調査の概要（2013/6/28-2013/7/8）

（1）市民生活と JETRO 訪問

筆者にとっては初のトルコ訪問であった。訪問の少し前に、イスタンブール市内にあるタクシム広場ならびに隣接するタクシム・ゲジ公園付近の緑地再開発計画に反対する抗議運動が発端となり、エルドアン首相（現大統領）の強権的政治に反対する一連の反政府運動に発展していた。日本でもマスコミで数多く報道されたので、同時期の訪問を危ぶむ周囲の声もあったが、友人を通じて現地の声聞いてみると、外国人がさほど心配することはないというので予定通り訪問することにした。現場に行ってみると、タクシム広場の周りには武装した警官が万が一の事態に備えて待機していたものの、広場・公園内もその周囲もきわめて平穏であった。毎日のように同広場へは行ったが、身の危険を感じたことは一度もない。現地駐在員の話では、やや高台にある同広場へ上がる歩行者専用のイスティクル通りは毎週末になるとデモの列で埋まり、デモはそれまでも日常茶飯事であったそうである。実際、イスティクル通りの両側には高級ブランド店が並び、通常は地元の人や観光客などが楽しげに歩いていた。

もう一つ、企業訪問調査とは別に有益だったのは、友人の紹介で現地の通訳兼ガイドを紹介してもらい、友人としていろいろな所を自家用車で連れて行ってもらったことである。ただ単に案内してくれただけでなく、その間にトルコの事情・生活・考え方などについても多くの教示を得た。彼は日本にも来たことがあり、日本とトルコを比較しながら、トルコの人々の日常生活について語ってくれた。この教示は企業訪問調査にも有益であった。

トルコ事情については JETRO 訪問でも確認できた。初めて訪問する国では大抵 JETRO を訪問し、現地概況の把握に努める。事前にある程度下調べをしていますが、やはり情報は現地において生で聞くことに限る。JETRO は世界に数多くの支所を持ち、専門的知識も蓄積されているので初動として最適である。JETRO のインタビューで印象的だったのは、やはりトルコの地政学的位置である。日本

はアジアの東端にあり、トルコはアジアの西端にある。日本より東は広大な太平洋であり、まさに日本は「東端」に位置しているが、トルコより西はヨーロッパである。いうまでもなくトルコは東洋と西洋の中間点に位置している。国民の99%がイスラム教徒であるものの、政治・経済的にはヨーロッパとの結びつきが強い。EU加盟国ではないものの加盟申請を続けており、NATOには1952年に加盟している。2013年のGDPは8,200億ドルで世界第18位、一人当たりのGDPは1万721ドルで、アジアでいえばマレーシアと同じくらいの水準にある。東西の貧富の格差は激しいが、一人当たりのGDPで言えば、多くの東南アジア諸国よりも優位にある。人口も7,500万人と多く、市場としての魅力は大きい。経常収支の赤字や高いインフレ率・失業率など課題も多いが、一時は実質GDPの伸びが9%台だったこともあり、市場潜在力としては日本で考える以上の規模である。

(2) 資生堂、パナソニック、トヨタ自動車

3社はいずれも工場見学ではなく、現地法人幹部へのインタビューである。資生堂とパナソニックは現地法人所在地を訪問したが、トヨタ自動車は所在地が遠いということで現地法人幹部が2名、ホテルまで来てくれた。

3社を一緒に扱うのは、基本的マーケティング課題が共通しているからである。いずれも地域的にはヨーロッパ地域本部の傘下であり、製品開発や販売先、マーケティング投資などがヨーロッパ本部の管轄下にある。ある国の現地法人がどこかの地域本部の管轄下にあるのは当然であるが、東洋と西洋の交わるトルコの現地法人がヨーロッパ地域本部の管轄下にあることでメリットとデメリットが生まれている。

メリットはヨーロッパ全体への販路が構築されていることである。トルコはトルコ系移民問題・領地問題（コペンハーゲン基準）、宗教問題などからまだEUに加盟は認められていないものの、EU諸国との経済関係は非常に強い。トルコの主な輸出産業である衣料品、繊維、自動車、電機などはヨーロッパが主な輸出先である。

デメリットはその裏返しで、ヨーロッパ向け輸出が中心となるとトルコ市場向けの製品開発が疎かになるというものである。たとえばトヨタ自動車の場合、従来トルコで生産されている車はヨーロッパで人気のクーペタイプであった。それはトルコの生産拠点がヨーロッパ地域本部の管轄下であり、ヨーロッパ市場向けの製品を安価に製造することが重要視されたからである。しかしながら、トルコ国内で人気があるのはセダントypeで、ライバルのルノーやフィアットはセダントypeを中心に供給している。こうなると、トヨタ自動車のトルコ国内の販売シェアは僅少なものにならざるを得ない。トヨタ自動車もそのことは理解しており、トルコ市場向けの製品をいかに採算ベースに合うように提供するかを模索しているところであった。同様のことが資生堂、パナソニックでも生じている。

グローバル企業の中には、トルコに地域統括本部を持つ企業も少なくない。トルコがMENA（中東・北アフリカ）攻略の中心になっているのである。コカ・コーラはトルコの地域統括会社が90カ国超の国を統括しており、マイクロソフトやGEヘルスケアも80カ国ほどの国を統括している。トルコは歴

史的にも宗教的にも MENA との関連が深いのが、同時にトルクメニスタンやウズベキスタン、カザフスタン、タジキスタンなどの中央アジア諸国とも同じ言語圏を共有している。グローバル企業がそのようなトルコをヨーロッパ地域本部の端役ではなく、地域の中心地に位置付けているのもうなずける。これに対し、日本企業はトルコ自体が本国から地理的にも精神的にも遠く、近年の経済停滞やイスラム過激派のテロ行為などで同地への本格的参入を躊躇っている現状である。

資生堂、パナソニック、トヨタ自動車の3社とも、現地法人の幹部はそのような状況をなんとか打開したいと考えているが、「トルコ向け製品開発を本社に拒否された」というような事例もあり、売上高・市場シェアが不十分な現在、試行錯誤が続いている。「現地向け製品開発」と文章で書くのは簡単であるが、現実には少なくとも中長期的に利益が出ない戦略は採用しづらい。製品開発を含むマーケティング投資の先行的投入が先か、まずはなんとか売上高・市場シェアを上げるのが先か、悩むところである。それでも無理を承知で言えば、海外市場開拓のためには本社がリスクをとって果敢にチャレンジするしかない。現地法人に積極的なマーケティング投資をする余力がない中で、トルコ市場を本格的に開拓しようと思えば本社が本腰を入れるしかない。その際、トルコ市場だけを点で見るのではなく、MENA や中央アジアなどを睨んだ広い範囲を面で見る必要がある。

筆者の考えを他社の事例を交えながら話すと、3社の幹部たちは当方のインタビューであるにもかかわらず熱心にメモを取り、いろいろ質問をしてきた。お陰で双方向的に意見交換ができ、彼らの抱えている課題もよりよく理解できた。ちなみに、彼らと一緒に、あるいは分かれた後、製品やチャネル、価格等の調査のため小売店で3社の製品のチェックをしたが、インタビューで明らかにされた課題がそこでも浮かび上がっていた。たとえば、小売店における彼らの製品数は少なく、店員や顧客へのインタビューでも評判は芳しくない。日本製品に対する信頼はあるものの、特に売りたい・買いたいという願望も強くはなかった。チャネルについてはコンフィデンシャルな面が多いので資料の公開はできないが、多くはトルコ西部の都市部に限定されている。価格は競合と比べて高い。3社とも売上高・シェアが小さいので積極的な広告投資もできず、知名度低⇒売上高小⇒利益小⇒広告投資小⇒知名度低という悪循環に陥っていた。

(3) YKK

YKK についてはアタチュルク国際空港近くの工場を訪問させていただいた。現地法人の社長以下、経営幹部数名が丁寧な応対をしていただいた。YKK はファスニング事業と AP(住宅建材)、工機の3部門で構成されているが、世界展開が進んでいるのはファスニング事業であり、ここもファスニングの工場である。YKK はファスニングの工機も自ら内製するという垂直型事業モデルを有し、それが高品質の製品を生み出す原動力になっている。この点は世界的に共通である。

YKK トルコ社は1991年10月に設立登記され、その後順調に成長している。訪問時は第5工場まで稼働しており、ジーンズ用スライドファスナーを中心に生産し、約500名弱の人員で事業を行っていた。売上高はリーマン・ショックで一時落ち込むものの、2012年には過去最高を記録していた。

筆者が「YKKの強みは何か?」と尋ねると、経営幹部は「品質は当然であるが、もう一つは納期」と回答した。ファスナー業界においてもコモディティ化が進み、中国企業などが価格競争を仕掛けているが、YKKはいたずらに価格競争に走ることなく世界最大シェアの競争力を維持するように努めている。一つは、工機から自ら内製する徹底した品質志向であり、もう一つが注文から納入までのリードタイムの短縮である。YKKの主な顧客であるアパレル産業は、製品毎に異なったファスナーを用いる。すなわちYKKとしては多種多様な製品を効率良く生み出していかなければならない。と同時に、アパレル産業は流行産業であり、需要の変化に応じて、あるいはアパレル企業の製品差別化の戦略として、ファスナーの仕様変更が頻繁に行われる。これに対応できなければ注文を獲得することができない。YKKは高品質と迅速・正確な納期で価格競争に陥ることなく、業績を伸ばしている。もっともコスト削減はYKKといえども至上命題であり、そこにもさまざまな工夫がこらされていた。工機内製も、高品質な製品を生み出すばかりでなく、究極のコスト削減に役立っているのである。こうして、リーズナブルな価格で高品質な製品を、顧客（アパレル企業）の望む納期で納入し、競争力を維持している。YKKのWeb siteによれば、2014年度ファスニング事業の営業利益率は18.3%であり、日本企業としては極めて高い収益率を誇っている。

YKKトルコの主な販売先はトルコ国内である。YKKは全社的に「地産地消」を標榜しており、「需要のある所に工場を作る」のが基本方針である。2015年3月末現在、世界71カ国に111の工場を有し、うち87は海外であり、海外売上高比率は46.7%に達している。EMEA（ヨーロッパ・中東・アフリカ）地域に属するトルコはアパレルの一大生産地であり（最大の輸出産業）、ZARAやH&Mなどの数多くのグローバル・アパレル企業が委託工場を有している。現地にはローカルなアパレル企業もあり、卸売業経由の販売も含めるとYKKトルコ売上高全体の約4分の3が国内向けである。

（4）トルコ調査から観察されるグローバル・マーケティングのKPI

資生堂、パナソニック、トヨタ自動車、YKKの4社は、産業も異なれば進出時期、売上高、世界戦略における位置付けも異なる。それを一纏めにしてグローバル・マーケティングのKPI（Key Performance Index）はこれだ、と断じることはできないが、以下のようなことは言えるであろう。

第1に、現地向けの製品開発にどれだけ注力できるかが業績を左右している。YKKトルコは20年以上現地に根を下ろし、地産地消でビジネスを展開しており、グローバル・アパレル企業を含むさまざまな顧客からの要望に応じて多種多様な製品を開発している。もちろん、本社の研究開発力や工機部門の力量あつての製品開発であるが、現地顧客のニーズをよく把握し、それに応える体制ができていることがポイントである。これに対し、資生堂やパナソニック、トヨタ自動車は「現地向けの製品開発」に全面的に取り組めない事情がある。各社とも細かい点では現地ニーズを捉えた現地適合理化を試みているのだが、根本的なところで費用対効果を考慮せざるを得ない。

第2に、チャネルをどのように構築するかが業績を大きく左右する。とりわけ売上高規模が小さく大規模な広告投資を行う余裕がない日本企業にとって、地道ではあるが売上高に直結し同時に販売促

進活動にも繋がるチャネル戦略の重要性は強調してもし過ぎることはない。資生堂の場合、BOYNER、YKM、SEVIL、TEKIN ACARという4つのローカル小売業が市場を支配しているが、ここにどのように食い込むかが売上高を左右する。これら4つのローカル企業が店舗を展開する81都市のうち30都市に資生堂も製品を供給しているが、まだまだ全土に拡大しているとは言えない。また各小売業におけるシェアもクリニック、ランコム、エスティローダー、クリスチャンディオールといった欧米グローバル企業の後塵を拝している。もともと資生堂はスキンケアに強みがあるが、トルコ市場はヨーロッパ市場と同じくフレグランスが42%を占めるという特徴があり、スキンケアは全体の30%程度しかない。この点でも資生堂は売場を押さえるということに苦勞せざるをえない。パナソニックにおいても、トルコ市場の30%強を占めるサムスンや20%前後のLGという2大韓国企業が大量の広告投資とともに数多くのチャネルを構築しているのに対し、同社はライバル2企業の半分から3分の1程度のチャネル数でしかない。

第3に、プロモーション等の注力によるブランド構築の重要性である。ブランド構築はプロモーションだけで実現されるわけではないが、せっかく高品質な製品を供給しても、その良さを消費者に十分知らしめなければ認知度も上がらず、売上高にも繋がらず、高価で販売もできず、結局利益も上がらないことになる。利益が上がらなければ次のステップへの投資もできず、じり貧になる。B to BのYKKはともかく、B to Cの資生堂・パナソニック・トヨタ自動車の場合、プロモーション投資によるブランド構築は必須である。現地法人設立が2009年のパナソニック、2011年の資生堂と「社歴が若い」企業にとって、プロモーションで一気に知名度もロイヤルティも上げたいところではあるが、費用対効果の観点からそうもいかない悩みがある。グローバル企業の場合、戦略的判断から本社が大量のプロモーション投資を行うことがしばしばある。日本企業も本社がそのような戦略的判断を下せば、大量のプロモーション投資が不可能というわけではない。世界最大の自動車・トヨタ自動車さえ、トルコ市場における市場シェアは1桁であり、知名度はそこそこあったとしてもロイヤルティは高くない。筆者がディーラーを回って調べたところによれば、同じ車格の価格でトヨタ車はルノー車より100万円ほど高かった。よほどブランド力があればこの価格差でも競争力を持つこともあるだろうが、市場シェア No.1のルノーの方がブランド力もあり市場に合った製品を提供していた。

5. 2014年度のフィリピン調査の概要（2015/2/28～2015/3/4）

（1）フィリピン概要

筆者にとってフィリピンは2回目の訪問である。初回は2012年の夏にネスレ、サンミゲル、パワープラントモール、PISM（Philippine Institute for Supply Management）、IRRI（International Rice Research Institute）、東芝、ミニストップ、ユニクロなどを訪問した。今回はネスレ、LAZADA、東芝、ANA、ユニクロ、ファミリーマートなどを訪問した。2回の訪問を通じて感じたことは、フィリピンの可能性の高さである。多くの日本人・日本企業にとって、フィリピンは政情不安でテロや誘

拐の危険性が高く、安心して訪問したり投資したりできない国と思われているが、実情は大きな可能性を秘めた魅力的な市場である。

フィリピンは2013年現在、人口は9,820万人（2015年には1億人を突破した）、名目 GDP は2720億ドル、一人当たりの GDP は2790ドルである（これも既に3,000ドルを超えている）。実質 GDP 成長率は7.2%、消費者物価上昇率は3.0%、失業率は7.1%である（以上、JETRO 資料による）。失業率は公表されている数字よりずっと悪いというのが現地駐在員の意見であるが、実質 GDP 成長率の高さや消費者物価上昇率の低さは ASEAN の中でも優等生である。2001年のアロヨ大統領就任以降、現在のベニグノ・アキノ3世大統領と続く政治の安定は、ミンダナオ島のイスラム過激派との和解にも至り、さらに経済発展の可能性を高めている。人口ピラミッドも綺麗な富士山型をしており、人口ボーナス期がしばらくは継続する。一人当たりの GDP が3,000ドルを超えると「消費爆発」が起きると言われているが、フィリピンも既に平均でその水準を上回り、マニラ首都圏のような都市部ではさらに大きな経済力を有している。人口の約1割、1,000万人が海外で働いており、彼らの国内向け送金は400~500億ドルと推測されており、フィリピン国家予算に匹敵する額である。一方で貧富の格差は大きく、一日当たり2ドル以下で生活している人々が全人口の4割もいる。サリサリストアと呼ばれる伝統的小売の位置付けも依然として高く、ジャカルタなどに見られる超大型のショッピングモールと好対照を成している。インドネシアと並ぶ諸島国家であり、市場アクセスも簡単ではない。長い独裁政権と海外からの投資の停滞がインフラの未整備をもたらし、さらに投資を躊躇させるという悪循環に陥っている。そのような課題も多いフィリピンではあるが、高校卒の国民の多くが英語を解するという点、スペインの植民地であったためラテン系の気質が残り極めて楽天的である点、日本からの地理的距離が近くアクセスに便利である点、さまざまな製品の普及率が低く今後急速な需要増が期待できる点など、日本企業にとってビジネスチャンスの多い国であると思われる。

（2）ネスレ

ネスレには2012年と今回と2回訪問したが、さすがにフィリピンに進出して100年以上経つ老舗である。コーヒー豆の調達から末端の販売まで、バリューチェーン全体をしっかりと管理している。良いコーヒー豆を調達するために指導員を農村に送り、農家の支援を行っている。それによって農家の生産性と品質が向上し、農家の所得向上にも寄与するとともに、ネスレにとっても良質な原料を安定して調達できるというメリットがある。販売に関してはBOWモデル（Business on Wheel Model）のような独自の販売方法を駆使し、Wheel（二輪車）にネスレ製品を積んで津々浦々の小型店舗を巡回させている。BOWerは社員ではなく自営業者であり、ネスレのディストリビューターと契約している。BOWerは努力すれば所得が上昇するというので、やる気と能力ある人は一所懸命働き、それまでのたとえばトライシクル（三輪タクシー）運転手時代の数倍の所得を得ている者もいる。ネスレはそのような人を表彰することによって、より多くの人々がより多くのネスレ製品を販売し、よりよい生活を営むことを促進している。

ネスレはCSRにも熱心で、ビレッジ・プロジェクトのような農村開発にも取り組んでいる。上下水道、衛生、保険、教育、生産活動など多面にわたる農村の課題を地元の人々と一緒に解決しているのである。マイケル・ポーターがマーク・クラマーと提唱して有名になったCSV (Creating Shared Value) という標語¹⁶も、もともとはネスレのCEOであったピーター・ブラベックが言い出したことであり、ネスレはCSRを戦略的に用いて自社の利益と社会貢献を同時に満たしている。ネスレ・フィリピンも同様であり、同社は企業規模としてはフィリピン第6位の企業であり、外資系としては第1位の企業である。

当然ながら、ネスレ・フィリピンの製品開発、チャネル構築、プロモーションは抜かりがなく、その結果高いブランド力も有している。フィリピンで調達したコーヒー豆は世界中に供給されており、ネスレ・フィリピンはフィリピン国内においても、ネスレ全体の世界戦略においても、重要なポジションを占めているのである。

(3) ユニクロ

同じく2回連続訪問したユニクロを日本企業の代表として取り上げよう。2012年の1回目の訪問はユニクロがフィリピンに進出した直後だったので、1号店を視察したり人材確保・教育の現場を観察したりした程度であった。今回は店舗数も20店を超え、新たな製品開発にも取り組んでいたもので、その点を中心に視察とインタビューを行った。ユニクロは非常に標準化程度の高いグローバル・マーケティングを展開していることで有名であり、服のサイズを若干修正する以外は基本的に全世界同一の製品を同一のやり方で提供している。もちろん国や地域、店舗によってそれら標準化製品から何を選ぶかは裁量余地があるものの、現地に合わせた現地適合化製品はほとんどなかった。それが今回は売上高の約3割がフィリピンあるいは東南アジアに適合化した製品になっていた。たとえば、女性のワンピースにおいては、フィリピン女性はボディラインがはっきりと出るものを好むので標準化製品よりもスリムにし、片袖も短くして女性らしさを強調したものが売れている。このような「東南アジア向け製品」が売上高を順調に伸ばし、今後その割合もさらに高まる可能性があるということであった。

ユニクロ（会社名はファーストリテイリング）はフィリピンでSM財閥と組んでいる。SM財閥は小売デベロッパーとしてフィリピン最大であり、数多くのショッピングモールを所有しているし、現在でも拡大している。ユニクロはSM財閥がショッピングモールを拡大するにつれ、そこに優先的に入居し店舗を拡大することができる。いわば、究極のチャネル戦略である。すでにユニクロのブランド力は非常に高く、SM財閥以外のショッピングモールでも「四天王」の話をよく聞いた。すなわち、あるショッピングモールを開く場合、ZARA、H&M、無印良品、ユニクロの「四天王」が入居するかどうかはそのモールが成功するかどうかの鍵だといっているのである。このようにブランド力がつくと、向こうから「出店してくれ」と要請されるようになる。そうすると契約条件もこちらにとって有利に

¹⁶ Porter and Kramer (2011).

なり、利益率を高めることになる。ユニクロは高品質の製品を提供するだけでなく、プロモーションの重要性もよく理解している。店舗の拡大と適切なプロモーションの組み合わせでますますブランド力を強化し、出店に際しての交渉力も高めているのである。

ここでも製品開発、チャネル、プロモーションがKPIとなっている。

(3) その他の訪問先

東芝（TIP：Toshiba Information Equipment Philippines, Inc.）も2回連続訪問している。東芝（TIP）は以前パソコンを製造していたが、現在はHDDやSSDなどのストレージを生産している。企業規模は大きく、フィリピン全体でネスレに次いで第7位、外資系企業の中でも第2位である。設立は1995年で、正規従業員数だけで7,000人超もいる。主要出荷先は中国が約半分、欧米が約4分の1、日本が1割弱である。

LAZADAはドイツのインターネット・インキュベーターであるロケット・インターネットが投資するEC（電子商取引）の会社である。フィリピンの創業者が直接プレゼンしてくれた。東南アジアではアマゾンを上回る実績を残しているが、フィリピンでもECが成長しており、今後が楽しい会社である。

ANAは羽田と成田に路線を持っており、基本的にANAフィリピンはフィリピンからの人や荷物の送り出しをやっている。乗客の多くは日本を経由して米国などに飛ぶので、乗り継ぎ便の確保が重要な競争力になっている。ただ、50年の歴史があるJALと比べてブランド力が弱く、プロモーションをやりたくてもTV広告費が高いなど大々的にはやれない状況にある。LCCも発達しており、競争は激しい。Web販売比率は30%くらいある。

ファミリーマートはセブンイレブンやミニストップなどに遅れて2012年、フィリピンに進出した。現地のルスタングループの一つであるSSIとアヤラグループの一つであるアヤラランドが合併でSIAL CVS Retailers, Inc.を設立し、それとファミリーマートが合併を組む形で進出した。SSIの小売ノウハウとアヤラランドの不動産開発ノウハウを取り入れようという目論見である。ファミリーマートは海外の合併は現地にマジョリティを渡す戦略を貫徹しており、フィリピンでもSIALが60%、ファミリーマートが37%、伊藤忠が3%の出資で合併会社Philippine FamilyMart CVS, Inc.を設立し、ここに日本ファミリーマートがエリアフランチャイズ権を付与する形である。ファミリーマートは差別化のためにやや高級路線をとっており、出店場所もマニラ首都圏の一等地に限定している。製品開発については現地適合化が鍵だと責任者は強調した。日本の中食・ファーストフードを現地の嗜好に合わせて修正するなどしている。

6. 分析および考察

上述したように、トルコとフィリピンのみならず、日本国内や新興国で数多くの企業訪問やインタ

ビューを行ってきた。その全てを限られた紙幅の中で語り尽くすことはできないが、現場の声を聞けば聞くほど、グローバル・マーケティングの KPI として製品開発、チャネル、プロモーション、そしてその集大成としてのブランドが重要であることが認識された。最後に、2013～2014年度の海外訪問先のうち前節までの事例で触れられなかった企業について、3つの KPI に沿って簡潔に紹介しておく。

第1の製品開発は、コスト的にも機能的にも現地ニーズに対応するため不可欠である。ベトナムのエースコックは1993年参入以来、日本水準の袋即席麺を1,800ドンで販売してきたが大きく成功したとは言えなかった。そこで、2000年に現地スタッフを中心に開発した「ハオハオ」を1,000ドンで市場投入したが、これがベトナムの即席麺市場そのものをけん引した。「ハオハオ」はベトナム袋麺市場の約6割を占める。このような現地向け製品開発の事例は、インドネシア・パナソニックの二槽式洗濯機やインドネシア・ニッポンインドサリの甘いジャムパンなど数多く見られる。このような事例は、もちろん日本企業だけでなく、ネスレの即席麺「マギー」やGEヘルスケアの簡易心電計「MAC400」、サムスン電子の「停電でも数時間冷蔵効果の続く冷蔵庫」やLGの「コーランが流れるテレビ」など¹⁷枚挙にいとまがない。

第2のチャネルは、グローバル・マーケティングの先行戦略としても重要であり、かつ伝統的小売（Traditional Trade: TT）が依然として優勢な新興国市場において競争力を獲得・維持するためにも不可欠である。中国のコマツは「1省1代理店制度」で中国全土をきめ細かく覆い、GPSを活用した「KOMTRAX」を活用して強いチャネルを保持している。中国のダイキンも、高級マンション向けマルチ・エアコン販売チャネルである「プロショップ」が競争力の源泉であり、「エアコンのベント」と呼ばれる一因になっている。インドネシアのフマキラーは69社のリージョナル・ディストリビューターと直接取引をし、東西5,000km、人が住む島でも6,000以上といわれるインドネシアで強固なチャネル網を構築している。これがコイル分野で同国 No.1 のシェアを保持できている要因である。

プロモーションは、欧米多国籍企業や韓国のサムスン電子ならびに LG などと比較すると、日本企業の投資額は大きいとは言えない。日本企業の多くは依然として「良いモノを作れば売れる」という「品質神話」を信奉しているように見え、プロモーションに積極的に投資している企業は少ない。ファーストリテイリング（ユニクロ）はその点、「良いモノ」と「適切なプロモーション」の組み合わせの重要性を熟知している企業の一つである。東レなどと組んで開発に時間をかけ、「匠」を使い生産を管理し、ロジスティクスをコントロールして高い品質の製品を供給し続けているが、同時に開店前の広告ジャックやらテレビならびにウェブサイトを活用した継続的広告などでブランド認知を高めている。インドのマルチ・スズキもアニメ「巨人の星」のインド・リメイク版「スーラジ・ザ・ライジングスター」のスポンサーの一つになるなど、プロモーションにも力を入れている。インドネシアのマンドムは、テレビ広告や屋外看板だけではなく、ダンス・コンテストや有名人とのディナーショー、

17 朴英元（2009）、金炯中（2011）などを参照。

男性向け「ハンサム・クラス」や女性向け「ビューティ・クラス」などさまざまなイベントでブランド作りをしている。

もちろん KPI がこの 3 つ（あるいはブランドを含めて 4 つ）に限定されるわけではない。たとえば「意思決定の迅速性」は極めて重要であることも学んだ。ユニチャームの高原豪久社長は意思決定が速いことで有名だが、それでも日本においては意思決定が遅れると考え、月の 10 日は中国やインドに駐在するようにしている¹⁸。「意思決定の迅速性」は製品開発やその他のマーケティングを実施するための基礎条件である。東京大学「ものづくりセンター」の研究者たちは「製造業の収益力についての階層的理解」として、「ものづくり組織能力⇒裏の競争力（開発や生産など）⇒表の競争力（マーケティングやブランドなど）⇒収益力」を挙げつつ、「いくら裏の競争力やその背後にある組織能力が高くても、それから生み出される表の競争力がターゲットとする市場にとって魅力的になっていなければ成果にはつながらない。市場にとって魅力的な表の競争力は何かを特定し、それを顧客に訴求していくのが、販売・マーケティング活動である」と述べている¹⁹。筆者は引き続き「表の競争力は何かを特定」していきたいと考えている。

〈参考文献〉

新井ゆたか（2012）『食品企業 飛躍の鍵』ぎょうせい。

大石芳裕編著（2009a）『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房。

大石芳裕編著（2009b）『日本企業の国際化：グローバル・マーケティングへの道』文眞堂。

大石芳裕（2012a）「BOP 市場開拓型グローバル・マーケティングの台頭」藤澤武志編著『グローバル・マーケティング・イノベーション』同文館出版。

大石芳裕（2012b）「BOP ビジネスの意義」『多国籍企業研究』第 5 号。

大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修、多国籍企業学会著（2012）『多国籍企業と新興国市場』文眞堂。

大石芳裕（2013a）「戦後の日本企業 海外進出における課題とは何か」『宣伝会議』3月号。

大石芳裕編著（2013b）『MOT 教育の総合的研究』白桃書房。

大石芳裕（2013c）「脱デフレ成長戦略における企業の役割」『世界経済評論』2013年5・6月号。

大石芳裕・山口夕妃子編著（2013）『グローバル・マーケティングの新展開』白桃書房。

大石芳裕（2014a）「日本企業の課題と挑戦」『世界経済評論』2014年5・6月号。

大石芳裕（2014b）「新興国参入で成功する秘訣」『月刊事業構想』2014年9月号。

大石芳裕・久保田勝美（2014）「フィリピン進出企業の人事戦略」『月刊グローバル経営』2014年4月号。

18 『日本経済新聞』2013/1/23朝刊。

19 新宅純二郎（2015）「戦略転換のための分析視角」、30ページ。

- 大石芳裕編著 (2015a) 『マーケティング零』 白桃書房。
- 大石芳裕 (2015b) 「経営理念の重要性：良品計画の事例を中心に」『日経広告研究所報』 8月号、No. 282_連載①。
- 大石芳裕 (2015c) 「グローバル STP の在り方：ダイキンの事例を中心に」『日経広告研究所報』 10月号、No. 283_連載②。
- 大石芳裕 (2015d) 「複合化マーケティング：味の素の事例を中心に」『日経広告研究所報』 12月号、No. 284_連載③。
- 大石芳裕 (2015e) 「BOP」、『100万社のマーケティング』 宣伝会議。
- 金炯中 (2011) 「携帯電話メーカーのグローバル・マーケティング」、『環境と経営』 第17巻第2号。
- 経済産業省 (2010) 『BOP ビジネスのフロンティア』 経済産業調査会。『日本経済新聞』 2013/1/23朝刊
- 新宅純二郎 (2015) 「戦略転換のための分析視角」、天野倫文／新宅純二郎／中川功一／大木清弘 (2015) 『新興国市場戦略論』 有斐閣、第2章。
- 朴英元 (2009) 「インド市場で活躍している韓国企業の現地化戦略」、『赤門マネジメント・レビュー』 第8巻第4号。
- 林廣茂 (2012) 『AJINOMOTO グローバル競争戦略』 同文館出版。
- 三菱総合研究所 (2014) 「平成25年度経済連携促進のための産業高度化推進事業（サービス産業海外展開戦略策定に係る基礎調査）報告書」 3月31日、経産省のウェブサイト参照。
- Ghemawat, P. (2007), *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in A World Where Differences Still Matter*, HBR Press, 望月衛訳『コークの味は国ごとに違うべきか』 文藝春秋、2009年。
- Hammond, A. L. et al. (2007), *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, IFC & WRI.
- Hart, S. L. (2007), *Capitalism at the Crossroads*, Wharton School Publishing, 石原薫訳『未来をつくる資本主義』 英治出版、2008年。
- Hart, S. L. and Christensen, C. M. (2002), "The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid", *MIT Sloan Management Review*, Fall.
- Khanna, T. and Palepu, K.G. (2010), *Winning in Emerging Markets*, HBR Press, 上原裕美子訳『新興国マーケット進出戦略』 日本経済新聞出版社、2012年。
- London, T. and Hart, S. L. (2011), *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, Pearson Education,
- 清川幸美訳『BOP ビジネス：市場共創の戦略』 英治出版、2011年。
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, January-February, 編集部訳「共通価値の戦略」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 2011年6月。

- Prahalad, C. K. and Hart, S. L. (2002), The Fortune at the Bottom of the Pyramid, *Strategy + Business*, issue 26, January.
- Prahalad, C. K. (2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing、スカイライト・コンサルティング訳『ネクスト・マーケット』英治出版、2005年.
- Radjiou, N., Prabhu, J. and Ahuja S. (2012), *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*, Jossey-Bass, 月沢李歌子訳『イノベーションは新興国に学べ!』日本経済新聞出版社、2013年。